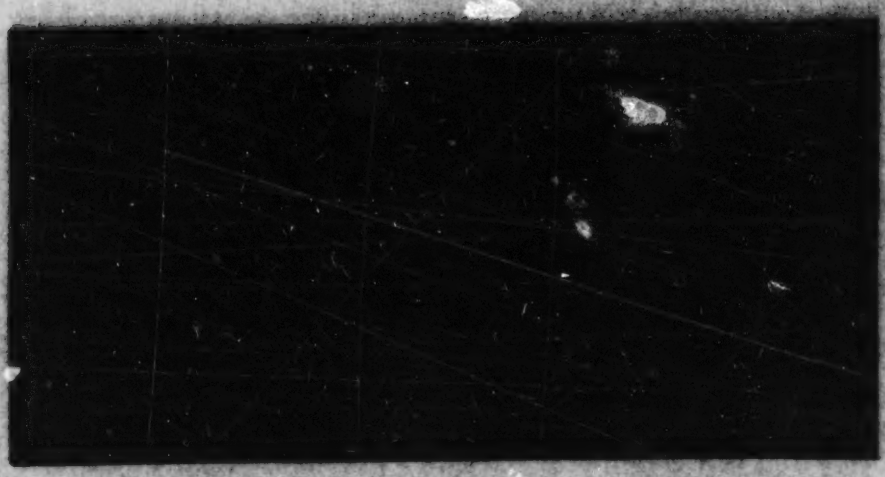
EVALUATION

IDRC
CRDI

International Development Research Centre

CANADA

Centre de recherches pour le développement international



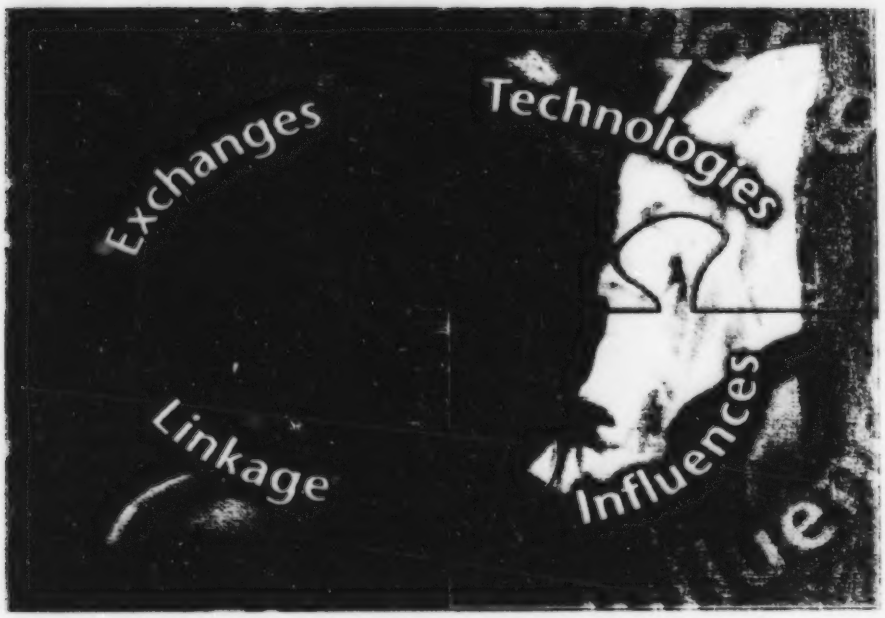
Evaluation Unit
Corporate Services Branch
International Development Research Centre (IDRC)
P.O. Box 8500
250 Albert Street
Ottawa, Canada K1G 3H9

evaluation@idrc.ca
phone 1-613-236-6163 ext.2350
fax 1-613-563-0815

Évaluation
Direction générale des services institutionnels
Centre de recherches pour le développement international (CRDI)
BP 8500
250 rue Albert
Ottawa, Canada K1G 3H9

evaluation@idrc.ca
tél. 1-613-236-6163 poste 2350
fax 1-613-563-0815

103-002e4



Annual Corporate Evaluation Report

1998

Evaluation Unit
Corporate Services Branch
International Development Research Centre

Introduction

To date, the Annual Corporate Evaluation (ACE) Report has provided an overview of evaluation activities at IDRC: by reviewing the Centre's progress in measuring program performance; by highlighting new evaluation tools and systems; and, by summarizing findings from recent evaluation reports. Next year, the ACE Report will focus on the results of IDRC-supported research by reporting on a number of development impact case studies and synthesis papers. This year, however, the format is different. To visually introduce some of the conceptual issues relating to impact, the ACE Report consists of this document and a twelve minute video entitled, ***Navrongo: Behind the Face of Impact***. It highlights the factors that contributed to the Navrongo Health Research Centre's (NHRC) rapid evolution into a world-class health research institution since its founding ten years ago. IDRC contributed to the NHRC's development by providing financial and technical support, new information technologies, and access to international scientific networks. While IDRC funding to the NHRC between 1991 and 1996 was relatively small, the support was timely and strategic, enabling it to have disproportionately important effects. This document presents a framework through which the lessons of the Navrongo case can be understood and applied to other situations.

Organizational Assessment Framework

In 1995, IDRC's Evaluation Unit published, ***Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners***. Initially, the framework was intended to be used for evaluating the effectiveness of donor support to research institutions. The Evaluation Unit found that it could be applied more broadly and has successfully employed it in a number of different evaluations related to organizations and programs. The framework has three purposes: first, it serves as a diagnostic tool to help design the elements necessary for a successful development initiative; second, during an initiative, it can be used to monitor and improve performance; and third, it provides the elements required to assess and account for the results.

In the following diagram of the organizational assessment framework, performance is defined in terms of effectiveness, efficiency, ongoing relevance (the extent to which the institution adapts to changing conditions in its environment), and financial viability. The framework assumes that certain forces drive performance. These include the **capacities** of the institution -- human resource, technological, financial and organizational; the external **environment** in which it operates -- legal, political, social, and economic; and, its internal **motivation**. These factors affect both how the organization does its work and the work it does.

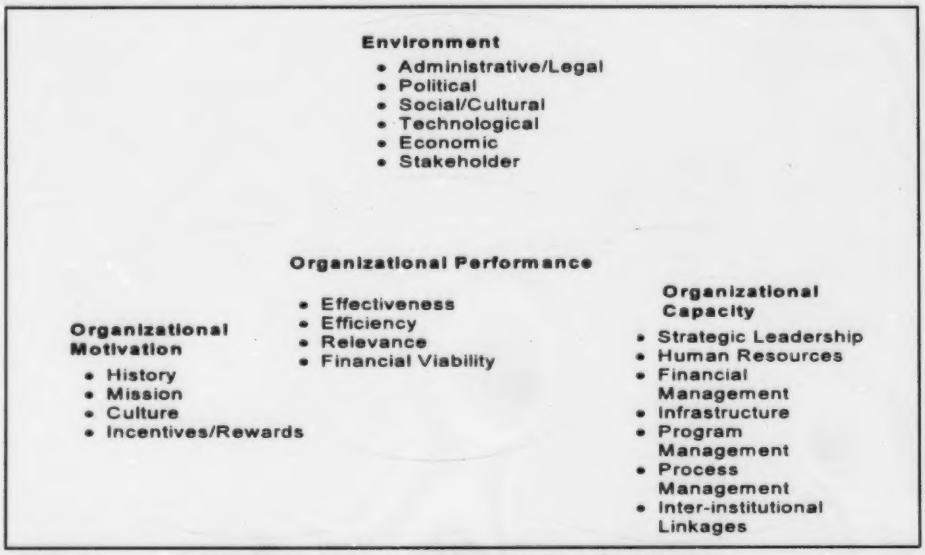


Figure 1: A Framework for Assessing Organizational Performance
Source: *Using Assessment to Improve Performance: A Guide to Organizational Self-Assessment.* Charles Lusthaus et al. Ottawa: IDRC, 1998 (Draft).

The Navrongo Health Research Centre

In a short time, the NHRC has achieved extraordinary results. This facility in remote northern Ghana has emerged as a leader in African epidemiological research; a forerunner in applying new computer technologies; and, a world-class institution involved in conducting two of Africa's largest health research projects. It has become a demonstration centre for researchers in Africa and Asia. Its impact at the local, national, and international levels has enabled it to attract support from various international donor agencies, as well as the Ghanaian government, thereby ensuring its future sustainability as an African health research centre. How was the NHRC able to achieve this? The answer, while not simple,

illustrates vividly the complex dynamics of development research impact. A myriad of factors contributed to the NHRC's success. The purpose of documenting these factors, however, is not to show how to recreate the same events elsewhere. That would be impossible. Rather, the Navrongo case illustrates that there are a host of issues that should be monitored and acted upon when trying to achieve development impact. This "check-list" is intended to help IDRC staff and management conceptualise the issues that can influence the performance of development research organizations. Although each of the factors that influenced the success of the NHRC is discussed separately, they should not be considered in isolation. They are synergistic factors that have interacted with, and reinforced, one another. Within the organizational assessment framework, examples of the factors that contributed to the success of the NHRC and the results of the initiatives are presented below.

External Environment

Political

The Ghanaian government is committed to the NHRC and has given it special powers for foreign currency exchange. Although it retains its autonomy, the NHRC was declared a district health research unit linked to the Ministry of Health in 1992.

Result: The NHRC strengthens health research and the health delivery system in Ghana. It stimulates public awareness, informs government policy, and sets standards which the Ministry of Health implements in other districts.

Social/Cultural

The NHRC is closely linked to the communities in which it works. It adapts its research methodologies and health delivery strategies to the cultural context in which it operates in order to yield the greatest results. The NHRC's Director, Dr. Fred Binka, spent two weeks visiting local elders in order to persuade them to support and participate in the Vitamin A and malaria bednet trials.

Result: The researchers at the NHRC gain the trust of the communities around them. In return for their cooperation, the health of the communities' children improves and the research results help children in other communities.

Stakeholders

The NHRC enjoys the full support of its stakeholders -- international

donors, health officials, and villagers.

Result: The NHRC employs community volunteers to act as front line health assessors in remote communities. It also uses the *Durbar*, a traditional village meeting, so local people can speak about their health care problems. The resulting high-quality research draws scientific interest and support from other countries and international donors.

Organizational Motivation

History

The NHRC gradually builds its reputation and effectiveness by adapting research tools from all over the world to the health concerns of the surrounding population. Growing capacity for high-quality research and training emerges.

Result: The NHRC reverses brain drain by locating and keeping African scientists working in the region; it develops world-wide linkages; and, it becomes a well-known, permanent fixture in the area. Employees of the NHRC are building their lives, professionally and personally, in this region of northern Ghana.

Mission

NHRC's mandate is to conduct applied health research. It is committed to increasing awareness about health development problems, changing risk behaviour through education, and finding inexpensive solutions to common health concerns.

Result: Due to its success in realizing its mission, other institutions in Africa and Asia use it as a model for capacity building and seek its guidance in research projects. NHRC focuses national attention on health issues through the media and appearances before government agencies and communities.

Culture

The NHRC operates on the principle that high-quality, local health research, carried out with an understanding of cultural norms and values, can vastly improve the quality and delivery of health care in the region.

Result: The effects of the NHRC's work on the health of the surrounding communities is well documented and widely recognized. The regular administration of the Vitamin A supplement reduces total child mortality, mostly from measles and diarrhea, by 23%. The Malaria Bednet Trials result in a 17% reduction in child mortality and a 40% reduction in hospital admissions due to malaria.

Incentives

The non-monetary rewards that drive the employees of the NHRC are: the opportunity for African scientists to work on world-class research in Africa; having access to the global research community; and, the possibility to help their own people.

Result: The NHRC has repatriated eight West African medical researchers from abroad; there is low staff turnover; and, there is a strong rapport between the researchers and local villagers.

Organizational Capacity

Strategic Leadership

Dr. Fred Binka, a Ghanaian physician and researcher, has shown: unwavering dedication to the NHRC since becoming its full-time director in 1992; an ability to negotiate concessions from the Ghanaian government; and, skilled leadership in teaching and motivating staff.

Result: Dr. Binka's leadership has fuelled the development and growth of the NHRC. Stakeholders have great confidence and trust in his ability to manage the health research facility and the NHRC is seen as a valuable resource by the national government.

Human Resources

The scientists and researchers working at the NHRC are trained specialists who are highly dedicated to their work. There are also a number of volunteers who work closely with the outlying towns and villages to promote health education.

Result: The NHRC provides opportunities for the professional development of its employees on new technologies and methodological approaches. Young African researchers use the NHRC as a training centre and they receive guidance from the more senior scientists. Their involvement with the NHRC holds the promise of international recognition.

Technology

The introduction of new information technologies, such as the Geographic Information System (GIS) and a satellite connection to HealthNet, enable the NHRC to conduct high-quality health research.

Result: The NHRC has an e-mail and Internet account which provides researchers access to world-wide bibliographic materials, electronic networks, international experts, and other virtual research fora. Although geographically removed, the staff of the NHRC are able to actively participate in the international research community.

Financial Resources

The effectiveness of the NHRC in conducting research has attracted the attention of a number of international donor organizations and support from the national government.

Result: Since British ODA's initial project and IDRC's catalytic support, donor agencies such as USAID, WHO, Finnida, the Rockefeller Foundation, the Population Council, and, most recently, the Bill Gates Foundation have supported the NHRC, believing it to be an exemplary case of using local skills to solve local and continental problems.

Inter-Institutional Linkages

The NHRC has made professional contacts and research linkages with Northern and Southern research networks, universities, international health agencies, the national government, and regional health practitioners.

Result: The NHRC's reputation as a world-class health research centre has spread rapidly and its research results influence the health

programs of development agencies and the Ghanaian Ministry of Health. It has become a training centre for other health research institutes in Tanzania, Mali, Kenya, and Bangladesh.

Conclusion

The successful development of the Navrongo Health Research Centre provides an ideal case study of impact because it illustrates many of the factors that have to converge in order to achieve sustainable development impact. The factors affecting sustainability exist at local, national, regional, and international levels. As you watch the video, does the organizational assessment framework help you note and keep track of the enabling factors? Do its components -- motivation, environment, and capacity -- help assemble the pieces of the "impact puzzle"? Is the framework useful for Centre staff and management as a check-list of the necessary elements to support, monitor, and evaluate effective development research initiatives?

Navrongo

Community nurse Helen Anara

NHRC researcher taking a blood sample for Malaria Attack Rate Study (MARS)

Community volunteer talks to villagers about family planning

EVALUATION

IDRC
CRDI

International Development Research Centre

Centre de recherches pour le développement international

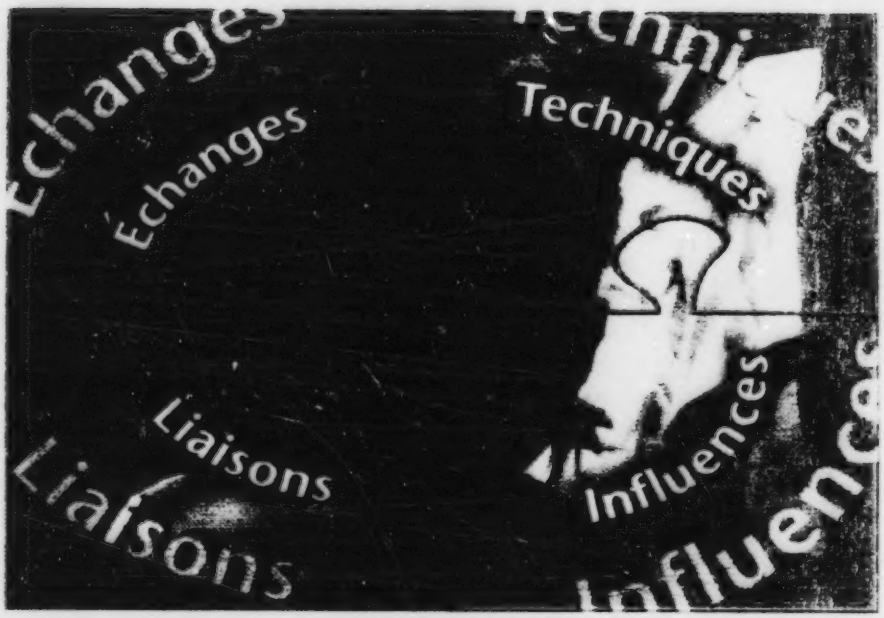
CANADA

Evaluation Unit
Corporate Services Branch
International Development Research Centre (IDRC)
P.O. Box 8500
250 Albert Street
Ottawa, Canada K1G 3H9

phone 1-613-236-6163 ext. 2359
fax 1-613-563-0815

Évaluation
Direction générale des services institutionnels
Centre de recherches pour le développement international (CRDI)
BP 8500
250 rue Albert
Ottawa, Canada K1G 3H9

tél. 1-613-236-6163 poste 2359



Rapport annuel sur l'évaluation

1998

Section de l'évaluation
Direction générale des services institutionnels
Centre de recherches pour le développement international

Introduction

Jusqu'à maintenant, le Rapport annuel sur l'évaluation présentait un aperçu des activités d'évaluation au CRDI en examinant les progrès réalisés par le Centre dans la mesure du rendement des programmes, en mettant en évidence de nouveaux outils et systèmes d'évaluation et en résumant les résultats de récents rapports d'évaluation. L'année prochaine, le Rapport portera avant tout sur les résultats des recherches subventionnées par le CRDI en décrivant des études de cas d'incidence sur le développement et présentant des synthèses. Cette année, toutefois, le format est différent. Afin de présenter visuellement certains des enjeux conceptuels qui ont trait à l'impact, le rapport est constitué du présent document et d'une vidéo d'une durée de 12 minutes intitulée ***Navrongo: Behind the Face of Impact***. On y met en évidence les facteurs qui ont contribué à l'évolution rapide du Centre de recherches sur la santé de Navrongo (CRSN), qui est devenu un établissement de recherches sur la santé de calibre mondial depuis sa fondation il y a dix ans. Le CRDI a contribué à l'évolution du CRSN en lui fournissant de l'aide financière et technique et de nouvelles technologies de l'information, et en lui donnant accès à des réseaux internationaux de scientifiques. Même si le financement que le CRDI a accordé au CRSN entre 1991 et 1996 a été relativement modeste, l'appui s'est révélé opportun et stratégique et c'est pourquoi il a eu des effets dont l'importance a été disproportionnée. Ce document présente un cadre qui permettra de comprendre les leçons à tirer du cas de Navrongo et de les appliquer à d'autres situations.

Cadre d'évaluation de l'organisation

En 1995, la Section de l'évaluation du CRDI a publié l'évaluation institutionnelle : ***Cadre pour le renforcement des organisations partenaires du CRDI***. Au début, le cadre devait servir à évaluer l'efficacité de l'appui accordé par les donateurs aux institutions de recherche. La Section de l'évaluation s'est rendu compte qu'il était possible de l'utiliser de façon plus générale et l'a employé avec succès dans le contexte d'évaluations différentes d'organisations et de programmes. Le cadre a trois raisons d'être : d'abord, c'est une étude de diagnostic qui aide à concevoir les éléments nécessaires à une initiative de développement

qui réussira; deuxièmement, au cours d'une initiative, il peut servir à surveiller et à améliorer le rendement. Enfin, il fournit les éléments nécessaires pour évaluer les résultats et en rendre compte.

Dans le schéma ci-dessous du cadre d'évaluation de l'organisation, on définit le rendement par l'efficacité, l'efficience, la pertinence continue (mesure dans laquelle l'institution s'adapte à l'évolution de son environnement) et la viabilité financière. On suppose dans le cadre que certaines forces sont les locomotives du rendement. Ces forces comprennent les **capacités** de l'institution -- ressources humaines, techniques, financières et organisationnelles -- l'**environnement** extérieur où elle fonctionne -- juridique, politique, social et économique -- et sa **motivation** interne. Ces facteurs jouent à la fois sur la façon dont l'organisation s'y prend pour travailler et sur le travail qu'elle fait.

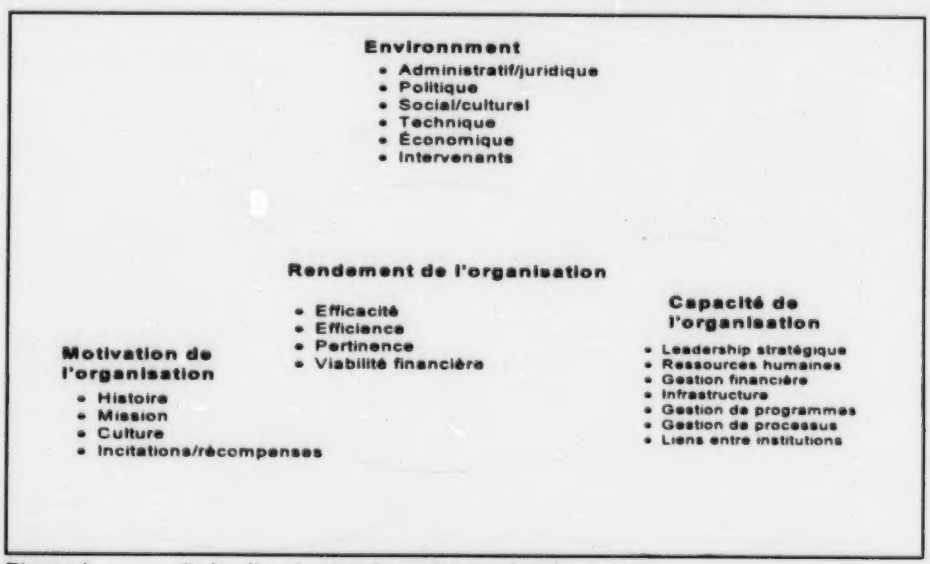


Figure 1 : Cadre d'évaluation du rendement de l'organisation
Source : *Using Assessment to Improve Performance : A Guide to Organizational Self-Assessment.* Charles Lusthaus et al. Ottawa : CRDI 1998 (projet)

Le Centre de recherches sur la santé de Navrongo

Le CRSN a obtenu des résultats extraordinaires en peu de temps. Cet établissement situé dans une région éloignée du nord du Ghana est devenu un chef de file de la recherche épidémiologique en Afrique, un pionnier de l'utilisation des nouvelles technologies informatiques et un établissement de calibre mondial qui dirige deux des principaux projets de recherches sur la santé lancés en Afrique. Il est devenu un centre témoin pour les chercheurs de l'Afrique et de l'Asie. Grâce à l'impact qu'il y a eu sur les scènes locale, nationale et internationale, il a pu obtenir de l'aide de divers donateurs internationaux, ainsi que du gouvernement du Ghana, ce qui a assuré sa durabilité future comme centre de recherches sur la santé de l'Afrique.

Comment le CRSN a-t-il pu parvenir à ces résultats? Même si elle n'est pas simple, la réponse illustre de façon frappante la dynamique complexe de l'impact qu'a la recherche sur le développement. Une multitude de facteurs ont contribué à la réussite du CRSN. Si on les décrit, ce n'est toutefois pas pour montrer comment recréer les mêmes événements ailleurs, ce qui serait impossible. Le cas de Navrongo démontre plutôt qu'il y a toutes sortes de questions qu'il faut suivre et auxquelles il faut donner suite lorsqu'on essaie d'avoir une incidence sur le développement. Cette «liste de contrôle» vise à aider le personnel et la direction du CRDI à imaginer les enjeux qui peuvent jouer sur le rendement d'organisations de recherche pour le développement. Même si l'on aborde séparément chacun des facteurs qui ont joué sur la réussite du CRSN, il ne faut pas les envisager dans l'isolement. Ce sont des facteurs synergiques qui ont agi les uns sur les autres et se sont renforcés mutuellement. Dans le cadre d'évaluation de l'organisation, nous présentons ci-dessous des exemples des facteurs qui ont contribué à la réussite du CRSN et aux résultats des initiatives.

Environnement extérieur

Politique

Le gouvernement du Ghana est voué au CRSN et lui a accordé des pouvoirs spéciaux en ce qui concerne les devises étrangères. Même s'il garde son autonomie, le CRSN a été déclaré en 1992 centre régional de recherches sur la santé relié au ministère de la Santé.

Résultat : Le CRSN renforce la recherche sur la santé et le système de prestation de soins de santé au Ghana. Il sensibilise davantage la population, explique les politiques du gouvernement et établit des

normes que le ministère de la Santé met en œuvre dans d'autres districts.

Social/culturel

Le CRSN a des liens étroits avec les collectivités avec lesquelles il travaille. Il adapte ses méthodologies de recherche et ses stratégies de prestation des soins de santé au contexte culturel où il fonctionne afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles. Le directeur du CRSN, le Dr Fred Binka, a passé deux semaines à rendre visite aux anciens locaux afin de les persuader d'appuyer les études sur la vitamine A et les moustiquaires contre le paludisme, et d'y participer.

Résultat : Les chercheurs du CRSN acquièrent la confiance des collectivités qui les entourent. En retour de leur collaboration, les collectivités voient l'état de santé de leurs enfants s'améliorer et les résultats de la recherche aident les enfants d'autres collectivités.

Intervenants

Le CRSN a le plein appui de ses intervenants -- donateurs internationaux, dirigeants de la santé et villageois.

Résultat : Le CRSN a recours à des volontaires de la collectivité qui agissent comme évaluateurs de la santé de première ligne dans des collectivités éloignées. Il utilise aussi le *Durbar*, réunion traditionnelle du village qui permet à la population de parler de ses problèmes de soins de santé. La recherche de grande qualité qui en découle attire l'intérêt des scientifiques et l'appui d'autres pays et de donateurs internationaux.

Motivation de l'organisation

Histoire

Le CRSN établit graduellement sa réputation et son efficacité en adaptant des outils de recherche provenant du monde entier aux problèmes de santé de la population qui l'entoure. La capacité de formation et de recherche de grande qualité du Centre prend de l'ampleur.

Résultat : Le CRSN renverse l'exode des cerveaux en attirant et gardant des scientifiques africains dans la région. Il établit des liens dans le monde entier et devient une entité bien connue et permanente dans la région. Les employés du CRSN se créent une vie professionnelle et personnelle dans cette région du nord du Ghana.

Mission

Le CRSN a pour mandat d'effectuer des recherches appliquées sur la santé. Il est déterminé à améliorer la sensibilisation aux problèmes de développement liés à la santé, à faire changer les comportements risqués par l'éducation et à trouver des solutions peu coûteuses à des problèmes de santé communs.

Résultat : À cause de la réussite avec laquelle il réalise sa mission, d'autres institutions d'Afrique et d'Asie s'en inspirent pour créer leur capacité et le consultent au sujet de leurs projets de recherche. Le CRSN mobilise l'attention nationale sur les questions de santé par l'entremise des médias et en comparaissant devant des organismes du gouvernement et des collectivités.

Culture

Le CRSN s'appuie sur les principes selon lesquels une recherche locale de grande qualité sur la santé réalisée dans un climat de compréhension des normes et des valeurs culturelles peut améliorer considérablement la qualité de la prestation des soins de santé dans la région.

Résultat : Les effets du travail du CRSN sur l'état de santé des collectivités environnantes sont bien documentés et reconnus à grande échelle. L'administration régulière de suppléments de vitamine A réduit de 23 % la mortalité infantile totale attribuable principalement à la rougeole et à la diarrhée. Les études sur les moustiquaires comme moyen de lutter contre le paludisme ont réduit de 17 % la mortalité infantile et de 40 % les hospitalisations causées par le paludisme.

Incitations

Les récompenses non financières qui motivent les employés du CRSN sont la possibilité pour des scientifiques africains de participer à des recherches de calibre mondial en Afrique, l'accès à la collectivité mondiale de la recherche et la possibilité d'aider les leurs.

Résultat : Le CRSN a rapatrié de l'étranger huit chercheurs en médecine de l'Afrique de l'Ouest, le roulement de personnel est faible et les liens entre les chercheurs et les villageois locaux sont solides.

Capacité de l'organisation

Leadership stratégique

Le Dr Fred Binka, médecin et chercheur ghanéen, a démontré un dévouement inébranlable envers le CRSN depuis qu'il en est devenu le directeur à plein temps en 1992, sa capacité d'obtenir des concessions du gouvernement du Ghana et un leadership habile dans l'enseignement et la motivation du personnel.

Résultat : Le leadership du Dr Binka a été la locomotive du développement et de la croissance du CRSN. Les intervenants ont énormément confiance dans sa capacité de gérer l'établissement de recherches sur la santé et le gouvernement national considère le CRSN comme une ressources précieuse.

Ressources humaines

Les scientifiques et les chercheurs qui travaillent au CRSN sont des spécialistes qui ont reçu une formation et sont très voués à leur travail. Il y a aussi des bénévoles qui travaillent en étroite collaboration avec les villes et les villages en périphérie pour promouvoir l'éducation sur la santé.

Résultat : Le CRSN offre à ses employés des possibilités de perfectionnement professionnel portant sur des technologies et des méthodologies nouvelles. De jeunes chercheurs africains utilisent le CRSN comme centre de formation où ils sont guidés par des scientifiques plus chevronnés. Leur travail au CRSN leur promet une reconnaissance internationale.

Technologie

La mise en œuvre de nouvelles technologies de l'information comme le système d'information géographique (SIG) et une liaison satellite avec le réseau de santé HealthNet permettent au CRSN de réaliser des recherches de grande qualité sur la santé.

Résultat : Le CRSN a un compte Internet et de courrier électronique qui donne aux chercheurs accès à des documents bibliographiques dans le monde entier, à des réseaux électroniques, à des experts internationaux et à d'autres tribunes virtuelles de recherche. Même s'il est loin sur le plan géographique, le personnel du CRSN peut participer activement aux travaux de la collectivité internationale de la recherche.

Ressources financières

L'efficacité du CRSN a attiré l'attention d'organisations donatrices internationales et l'appui du gouvernement national.

Résultat : Depuis le premier projet d'APD de la Grande-Bretagne et l'aide du CRDI qui a fait fonction de catalyseur, des organismes comme l'USAID, l'OMS, Finnida, la Fondation Rockefeller, le Conseil de la population et, plus récemment, la Fondation Bill Gates, appuient le CRSN parce qu'ils croient qu'il s'agit d'un cas exemplaire d'utilisation de compétences locales pour régler des problèmes locaux et continentaux.

Liaisons entre institutions

Le CRSN a établi des contacts professionnels et des liaisons de recherche avec des réseaux de recherche du Nord et du Sud, des universités, des organismes internationaux du domaine de la santé, le gouvernement national et des praticiens de la santé de la région.

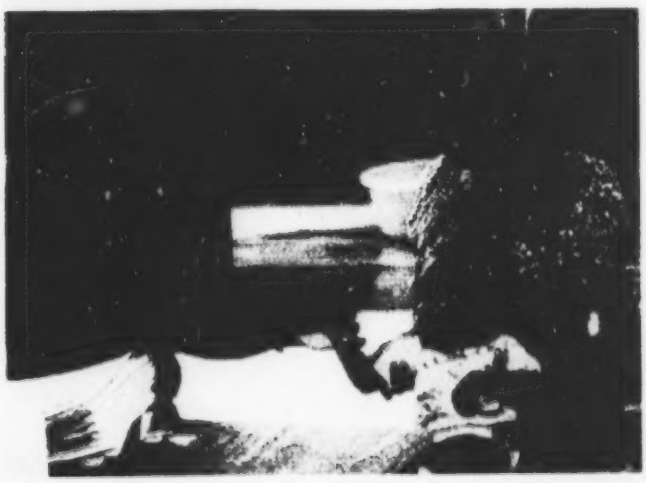
Résultat : La réputation du CRSN comme centre de recherches sur la santé de calibre mondial s'est répandue rapidement et les résultats de ses recherches ont une incidence sur les programmes de santé d'organismes de développement et du ministère de la Santé du Ghana. Le CRSN est devenu un centre de formation pour d'autres instituts de recherches sur la santé de la Tanzanie, du Mali, du Kenya et du Bangladesh.

Conclusion

L'évolution couronnée de succès du Centre de recherches sur la santé de Navrongo représente une étude de cas idéale sur l'incidence parce qu'il illustre un grand nombre des facteurs qui doivent converger pour avoir une incidence sur le développement durable. Les facteurs qui jouent sur la durabilité existent sur les scènes locale, nationale, régionale et internationale. En regardant la vidéo, le cadre d'évaluation de l'organisation vous aide-t-il à prendre note des facteurs habilitants et à les suivre? Ces éléments -- motivation, environnement et capacité -- vous aident-ils à assembler les morceaux du «casse-tête de l'impact»? Le cadre est-il utile pour le personnel et la direction du Centre comme liste de contrôle des éléments nécessaires pour appuyer, surveiller et évaluer les initiatives efficaces de recherches pour le développement?

Navrongo

Helen Anara - infirmière communautaire



Un chercheur du CRSN prélevant un échantillon sanguin pour une étude sur le paludisme
(Malaria Attack Rate Study - MARS)

Un volontaire de la collectivité parlant aux villageois de planification familiale